

# 経営層はメッセージを発すること 中間管理職はまずはセルフケアを

一般社団法人 JMAメンタルヘルス研究所理事  
シニアコンサルタント 馬場 裕子



ストレスチェックの集団分析の活用におけるキーパーソンは管理職です。本稿では、ストレスチェックを活用したストレスマネジメントにおける、経営層と中間管理職それぞれの役割について考えてみます。

## 経営層の役割 健康対策を重要課題と位置づけ積極的に「旗振り」する

① 健康経営推進タイプ…大いに関心をもち、積極的に活用し、対策を打とうとする姿勢が見られる。

② 現状維持タイプ…結果は気になるが、一次予防（未然防止）への投資はあまり考えず、管理職研修や、これまでの二次（早期発見）・三次予防（復職支援）の対応中心で問題ないと考えている。

③ 法令遵守タイプ…コンプライアンス違反にならないように、実施さえすればよいと考えている。最も理想的なのは①のタイプですが、まだまだ少数です。ある民間企業では「健康経営」を標榜し、メンタル面だけでなくフィジカルな健康をも含めた全社的な取り組みとなっています。また、個人と組織の活性化の両面から、生産性の向上を狙っており、まさに経営の重要な施策として位置づけられています。

図1で示すとおり、健康経営を標

榜する企業・団体は、健康施策が経営方針に位置づけられ、ストレスチェックを使いながら、PDCAサイクルを回しています。経営トップの宣言（健康経営宣言など）から始まり、管理職を中心に職員への啓発をしてからストレスチェックを行います。トップダウンで進めることで、組織全体の士気が高まり、活動が加速されます。

このような健康経営を標榜する企業・団体には、働く職員の声に耳を傾け、それに柔軟に対応していると

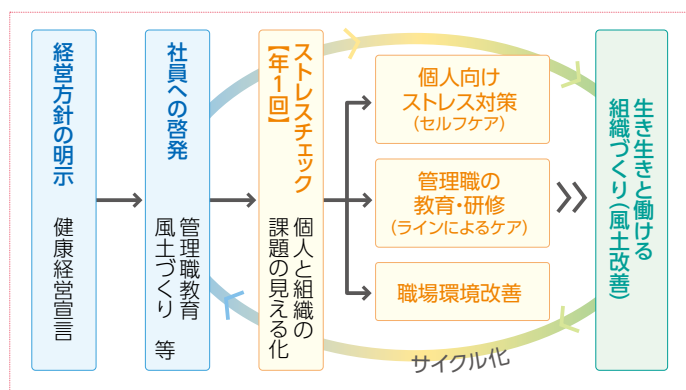


図1 健康経営を標榜したストレスチェックの活用法

という共通点があります。そのような企業・団体は、経営理念に「職員重視」を掲げていたり、「職員を大切にする」といったメッセージを経営トップから発信していることがほとんどです。経営トップからの「職員重視」のメッセージは、職員の不安やストレスを和らげるというデータもあります。

とはいえ、自治体においては「職員重視」をなかなか表に出せないという状況もあるかと思えます。実際に、ある地方自治体において、「市民重視」は理解できるが、「職員重視」はなじまないという指摘をいただいたことがありました。そこで、「職員に生き生きと働いてもらい↓仕事でのパフォーマンスを高め↓よりよいサービスを市民に提供する」という好循環サイクルを回すために、自治体にとって、職員は重要なリソースであることを強調しました。「職員重視」とは、職員の意見やアイデアを自治体運営に活かしていくことと同時に、職員の働き甲斐を高めることです。その意味においても、ストレス対策・メンタルヘルス対策は非常に重要です。

もし、経営層が先述の③のような

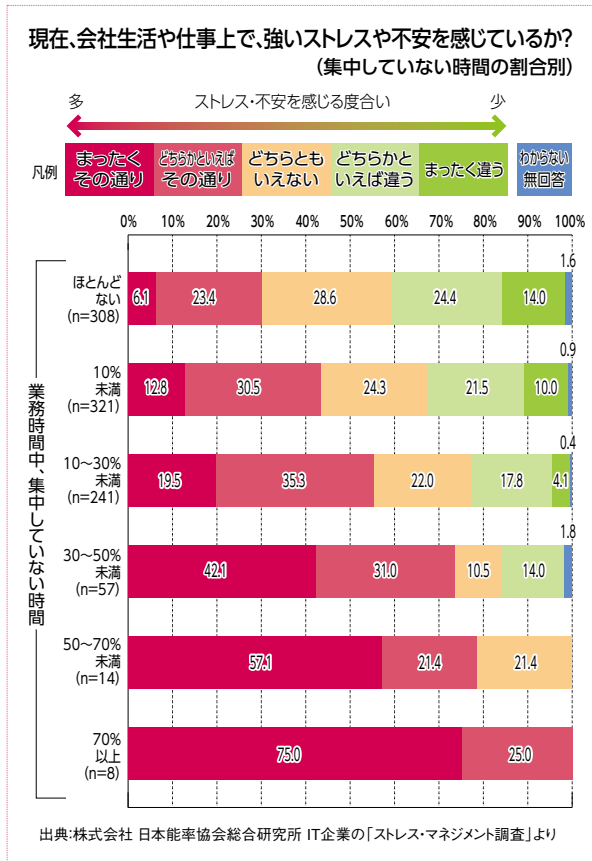


図2 ストレス・不安と集中力の関係

法令遵守タイプで、必要最低限以外はやらなければならないような場合は、できるだけいろいろなデータを使って経営トップを説得することをお勧めします。日本能率協会総合研究所が1000人規模のIT企業を対象に調査した結果があります(図2)。

これは、ストレスや不安の多さを、業務時間中に集中していない時間の割合別に分析しています。見事に、集中していない時間の割合が高いほど、ストレスや不安が多い結果となっています。すなわち、集中力とストレス・不安は強い相関関係にあるのです。裏を返すと、ストレスや

不安により集中力が欠け、生産性が低下するということとなります。つまり、メンタルヘルス不調の未然防止は、生産性の向上に非常に重要な意味を持っています。ストレスにより生産性が落ちているのを労働時間を増やすことでカバーし、結果的に疲弊している職員が多く潜んでいる可能性があります。これは、組織にとってパフォーマンスを低下させる大きな損失となりますので、積極的にメンタルヘルスの予防策を取り入れることを提案するきっかけになるでしょう。

総括すると、経営層の役割は、メ

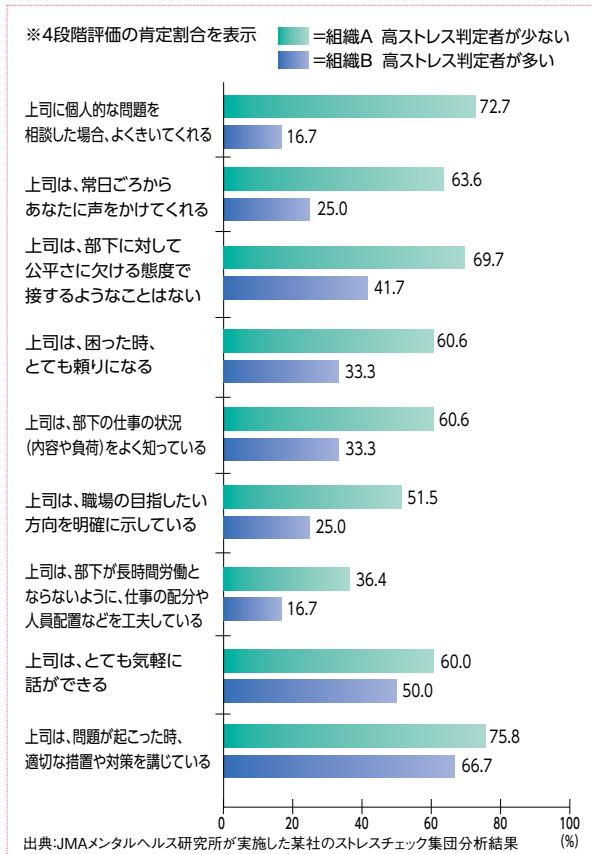


図3 高ストレス判定者の多い部署・少ない部署の上司マネジメント結果

ンタルヘルス対策も含む職員の健康対策を組織の重要課題と認識し、積極的に旗振りをしていくことに他なりません。前述したとおり、そういった経営層の姿勢そのものが、職員に健康に大きな影響を与えることにもなります。

**中間管理職層の役割  
マネジメントが部下のストレスに影響することを認識すること**

当研究所が行った、ストレスチェックの集団分析の中で、高ストレス判定者が多い職場の結果をみてみると、上司マネジメントのスコアが低

い(悪い)という結果が見られました(図3)。高ストレス判定者の多い職場では、少ない職場に比べ、日ごろから部下の状況を把握したり、声をかけたりなどの行動が不足し、あまり部下のことを見ていないことがわかります。日ごろから部下に目を配っていないと、メンタルヘルス不調に陥りかけた際も、職員の様子的変化に気づけないというリスクがあります。一方、高ストレス判定者の割合が少ない部署では上司マネジメントがうまく機能していることがわかるので、上司のサポートやリーダーシップが部下のメンタルヘルス

に与える影響は非常に大きいと言えます。

また、ストレスチェックに関連して、実施前と実施後とにそれぞれ中間管理職には重要な役割があります。まず実施前においては、トップ方針や未然防止の重要性などを部下に伝えるのが中間管理職の役割です。当然のことながら、管理職自身が内容を十分に理解している必要があります。関心が高い管理職がいる部署ほど、ストレスチェックの受検率が高かったり、健全で良好な職場であったりします。

実施後は、高ストレスと判断された職員の事後措置として、職場において改善を求められるケースもありますので、その対応が必須となります。本人自身がメンタル面での不調に気づいておらず、ストレスチェックで問題が顕在化する場合もあるため、想定外の対応が求められることもあるかもしれません。ストレスの要因は職場に起因するものばかりではありませんが、業務上の問題点が明らかになるため、上司が対応しなければならぬケースが多くなっています。

高ストレス判定者を対象に医師面

談を実施すると、たとえば職場の私たちの話し声が気になって集中できないが、人間関係が悪くなるのを恐れて言い出せないケースや、仕事の難易度が高くてついていけないが、上司に相談できなかつたケースなどがあります。それぞれ、上司が部下と話し合って解決していく必要がある問題であり、管理職はこのようないつひとつの問題に向き合う必要が出てきます。

また、集団分析結果を活用し、それに基づいた職場環境の改善は管理職の責任となってきます。集団分析結果を理解し、原因や要因を考え、対策に結び付けていくことが求められてくるのです。日常業務における業務改善と同じような手法ではありますが、職員の心の問題を扱うだけに、原因究明のために「なぜ」「なぜ」を繰り返すことは困難であり、慎重な対応が求められます。

### 職場環境の改善の進め方

#### 職員参加型が理想

#### 管理職は各ステップで関与を

では次に、中間管理職がキーパーソンとなる、ストレスチェックの集団分析を使った職場環境改善の具体

的手法を説明します。職場環境改善は、次の3つの進め方があります。

- 1 主として事業者や安全衛生委員会が行う職場環境改善
- 2 主として管理監督者が行う職場環境改善
- 3 職員参加型の職場環境改善

最も効果があるのは3で、以下、

- 2、1の順番です。職員参加型は、第一線で働く職員の提案を採用し、職員自身が対策を実践することが多く、改善を行う本人の動機づけができるため、成果が出やすいのです。

職員参加型の職場環境改善の具体的な流れは、以下の7つのステップです。各ステップで管理職がどのような役割を担うのか説明します。

#### ■ステップ1…健康職場づくり宣言

まず、経営層がトップダウンでメッセージを発信することが重要です。必須ではありませんが、「宣言」することで活動自体が促進されるとともに、職員への意識づけがしやすくなります。また、「職員を大切にすする団体」というメッセージそのものが、職員のモチベーションを高めるといふ副次的効果もあります。

#### ■ステップ2…職員への周知

トップメッセージを受け、中間管

理職から第一線の職員へ展開してもらうのが一般的な方法です。多忙な中間管理職が十分に納得しないかもしれないませんが、この層の理解を得られなければ、職員全員への周知は難しくなるため、トップメッセージを有効活用することをお勧めします。

#### ■ステップ3…ストレスチェックの実施

ストレスチェックのメリットは、「個人と組織の課題を見える化（数値化）」する点にあります。

中間管理職には、受検率を高めることを促進し、また、安心して素直な気持ちで回答してもらえるような雰囲気づくりが求められます。当然ですが、「悪くつけないでくれよ」といったプレッシャーは禁物です。

#### ■ステップ4…集団分析のフィードバック

集団分析を部単位で作成したのであれば、通常は部長にフィードバックするでしょう。その結果は部長が見るだけではなく、職場のコミュニケーション・ツールとして、職場メンバーに開示するのが望ましい姿です。データをどこまで開示するかはその組織の長の判断になるかと思いますが、職員参加型で職場環境改善

を進めるためには、良いところも悪いところも開示することが必要です。部下への開示を躊躇するような職場の場合は、自由闊達なコミュニケーションができる基盤づくりから始めるべきでしょう。

■ステップ5・職場環境改善ファシリテーターの養成

職場を巻き込んで職場環境改善を行うためには、職場メンバーの日ごろの思いや感情を吐き出してもらうような場づくりと、その進行を担当するファシリテーターを養成する必要があります。ファシリテーター役は、管理職が務める場合もありますし、一般職員や保健スタッフ・外部の専門家の場合もあります。いずれにせよファシリテーターには、傾聴スキルやコーチングスキルが必要となるでしょう。

■ステップ6・職場環境改善の計画づくりと実践

ストレスチェックの集団分析結果を参考にしながら、メンバー間で話し合いを行い、実際に職場内で取り組む内容を決めていきます。いろいろな改善のアイデアが出て、採用できるものとそうでないものの折り合いをつけることが必要となり、

難しい問題に直面することもありますので、管理職が適宜、交通整理を行うことが求められます。また、成果把握がしやすいようなテーマ設定になっているか、職場メンバーが納得できているかなど、状況を見ながら管理職がリーダーシップを発揮する必要があります。

■ステップ7・振り返り

職場環境改善で取り組む内容として、室温や照明など、改善すればすぐに効果がわかるものもあります。が、「コミュニケーション」や「上司マネジメント」の問題は、すぐに成果が現れるようなものではありません。効果測定として、年1回のストレスチェックをレビューに活用するのもいいでしょう。PDCAのサイクルを回していくことになるので、通常業務上の目標管理と同じように、レビューは管理職が中心となって進めることになるはずです。

管理職のセルフケア

まずは自分が元気になる  
マネジメントを機能させる

ところで、実際のストレスチェックの結果を見ると、経営層は良好であっても、中間管理職が多忙で疲弊

しているケースがよく見られます。中間管理職には、パワーハラスメント、情報セキュリティ、ダイバーシティ等々、実に数多くの課題およびそれに伴う研修がのしかかっている上、自身もプレーヤーとして成果を求められているからです。

そうした観点から私自身は、中間管理職のセルフケアがまず重要であると考えています。あるIT企業の調査結果では、課長職と一般職のストレス要因を比較してみると、「成果に対する過度なプレッシャー」や「処理能力を超えた仕事量」は共通していましたが、課長職はストレス要因が一般職よりも多く、「他部署との調整や根回しの多さ」等も挙がっていました。また、一般職は、ONとOFFの切り替えによってリフレッシュできているものの、課長職は、仕事量のコントロールができなかったり、休みが取れなかったりと、より深刻な状態にあることが分かりました。さらに、部下をサポートする立場であるために、サポートしてくれる人が少なく、孤立しているケースもあります。

管理職がストレスの高い状態にあるなら、部下とのコミュニケーション

も円滑でなくなり、ましてやそのサポートができるような状態ではなくなるでしょう。逆に言えば、管理職が元気でマネジメントが機能していれば、職場の状態は良好になるはずです。

中間管理職は、役割として部下のストレスケアが求められるため、自分自身のストレスケアは、後回しになりがちですが、実は、管理職のストレスケアも不可欠な時代となってきたのです。外部資源を活用するなどして、管理職自身の負荷が高まらないように注意しながら、上手にストレスチェックの結果を活用することを模索していただければと思います。

PROFILE

一般社団法人 JMA メンタルヘルス研究所 理事  
シニアコンサルタント

馬場 裕子 (ばば ゆうこ)

平成9年、慶應義塾大学大学院経営管理研究課修了、経営学修士(MBA)。同年、株式会社日本能率協会総合研究所に入社し、CS(顧客満足度)調査・研究に携わった後、組織や人材の問題解決のための調査・コンサルティングに10年以上従事する。著書に『メンタルヘルス対策実務マニュアル～人事部主導の「組織・体制・仕組み」づくり～』(共著・日本能率協会総合研究所)がある。